

SIN MIEDO AL CONFLICTO

El temor al conflicto lo hace más grave. Se negocia para resolverlo, no para evitarlo

A SERTIVIDAD Y CONFLICTO

A los chilenos nos cuesta decir las cosas por su nombre. Nos parece descortés. No queremos caer mal ni pasar por prepotentes.

Sin embargo, la asertividad sólo consiste en hacer ver con claridad nuestro punto de vista. Implica manifestar nuestro desacuerdo, pero no nos gusta rechazar abiertamente lo que otros proponen.

Si no se aprende a decir no y a aceptar el no de otros, tampoco se aprende a reconocer que las discrepancias son legítimas. Que nadie está obligado a pensar lo mismo que los demás.

Qué hacer cuando hay conflictos

1

En todas las sociedades se producen conflictos. Cuando éstos se producen, ¿qué debiera hacerse...?

	2002	2004	2006	2008
Dejar que se muestren los conflictos para que aparezcan los problemas	27,8%	42,4%	36,4%	37,2%
Tratar de evitar los conflictos para que las cosas no pasen a mayores	69,9%	55,6%	61,4%	61,8%
No sabe o no responde	2,6%	2,6%	2,2%	1,3%

La violencia no expresa firmeza, sino incapacidad de argumentación.

REACCIONES VIOLENTAS

Numerosas personas se sienten sobrepasadas por cualquier discusión y reaccionan destempladamente ante una contradicción. No defienden calmada y firmemente sus intereses, sino que cada vez que alguien las contradice, vociferan insultos absolutamente fuera de sí. Incapaces de ofrecer razones, amenazan con "irse a las manos".

El conflicto no se expresa en la forma de una discusión serena, sino como una vulgar reyerta callejera y la diferencia de opiniones no lleva al acuerdo, sino a que los contrincantes queden enemistados por largo tiempo. La incapacidad para manejar el conflicto lo hace destructivo.

La Figura 1 muestra los resultados de la encuesta de Desarrollo Humano hecha cada dos años por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Los datos dejan en evidencia que los chilenos esperamos que los conflictos se resuelvan solos, pero eso jamás ocurre.

VARIAS DIMENSIONES

Una importante dimensión del conflicto se refiere a su **visibilidad**.

Los conflictos manifiestos son visibles y reconocidos por quienes están involucrados en ellos. Los latentes, en cambio, pueden pasar inadvertidos por algunas o todas las partes involucradas. No desaparecen, sino que carcomen las bases de la convivencia como un silencioso cáncer.

Negar un conflicto lo hace latente. Los malos entendidos que nunca son aclarados pueden terminar con una amistad de largos años, aunque una conversación oportuna pudo haberlos solucionado fácilmente.

Soportar mucho tiempo



Texto guía del curso, sin costo para los matriculados.

opiniones no compartidas o comportamientos que se considerarían desagradables provoca un creciente rechazo hacia la persona que opina o se comporta de esa manera que tanto molesta, aunque nunca se le ha dicho nada ni se le ha pedido que cambie.

Otra dimensión del conflicto es la **intensidad**. Esta se refiere al grado de importancia que el conflicto reviste para cada una de las partes.

Se puede definir indirectamente en términos de cuánto les importaría perder. El conflicto es muy intenso si las partes consideran que se les va la vida si pierden. Es poco intenso si prefieren ganar, pero perder no les quitaría el sueño.

Así definida, la intensidad puede ser diferente para las partes en conflicto. Para un trabajador que negocia un finiquito, el monto de éste es mucho más importante que para el abogado de la empresa que es su contraparte. Es decir, el mismo conflicto tiene mayor intensidad para el trabajador que para el abogado.

La **violencia** con que se expresa un conflicto es también una dimensión importante.

Un conflicto es muy violento si las partes recurren a la fuerza e intentan causarse mutuamente daños físicos. El conflicto tiene baja violencia si se expresa en la forma de una tranquila discusión en torno a una mesa.

Aunque se podría pensar que los conflictos muy intensos

serían proclives a expresiones de mayor violencia, estas dos últimas dimensiones son independientes. Puede haber conflictos muy intensos y poco violentos y también conflictos muy violentos y escasamente intensos.

CÓMO ENFRENTARLO

La convivencia no implica estar siempre de acuerdo. Es necesario entender que podemos aceptar o rechazar lo que nos proponen y comprender que también es válido que los demás acepten o rechacen nuestras proposiciones.

Es preciso aprender a manejar la frustración que causa el rechazo y saber que existen modos adecuados para hacer valer los intereses.

En esto consiste negociar. No se negocia para evitar los conflictos, sino para encontrar soluciones. Cuando no se sabe negociar cuesta evitar la expresión violenta y desatinada de los conflictos.

La única forma de regular el conflicto comienza por hacerlo visible. Una vez que las partes reconocen que tienen un problema, se abre la posibilidad de enfrentarlo para buscar una solución.

Hay diversas formas de regular el conflicto: negociación, mediación, arbitraje.

En la negociación, comprobaremos a lo largo del curso, se trata de llegar a un acuerdo entre las partes.

En la mediación, un tercero independiente busca modos de acercar a las partes para

encontrar una solución que ambas acepten. Es especialmente útil cuando el conflicto se ha enrarecido al punto que las partes no pueden encontrarse en un ambiente de tranquilidad.

En el arbitraje, un tercero imparcial interviene en el conflicto y toma una decisión que las partes deben aceptar. Sirve para dirimir situaciones en que no ha sido posible llegar a un acuerdo y es indispensable poner punto final al diferendo.

ACUERDO NECESARIO

Para regular el conflicto es indispensable que las partes lleguen a un acuerdo acerca de las reglas que guiarán el proceso. Esto sólo será posible si las reglas no favorecen a una de las partes en desmedro de la otra.

Si el conflicto involucra sectores de cierta magnitud, es indispensable que cada uno de los grupos afectados elija sus representantes. Dichos representantes deben contar con el respaldo de su grupo y los acuerdos a los que lleguen deberán ser aceptados por quienes los eligieron. En caso contrario, ninguna negociación, mediación ni arbitraje será efectivo.

La violencia puede ser controlada. Para hacerlo, es necesario aceptar que el conflicto es válido, es decir, reconocer que es legítimo que otra persona piense de otra forma o tenga sus propios intereses.

Se necesita, además, aprender a negociar. Saber cómo defender con firmeza y calmadamente los intereses propios. La violencia no expresa firmeza, sino incapacidad de expresión argumentativa. Tampoco fuerza, sino debilidad porque la verdadera fuerza del ser humano, la que le permitió hacerse dueño del mundo, nunca fue su fortaleza física, sino la palabra, y por eso es débil quien renuncia a ella y recurre a la violencia física.

*Profesora ayudante:
licenciada en sociología
Paloma del Villar.*

*Próximo martes: Estilos
negociadores y habilidades de
un negociador.*